**תרגולים ליחידה 13 – קבלת החלטות**

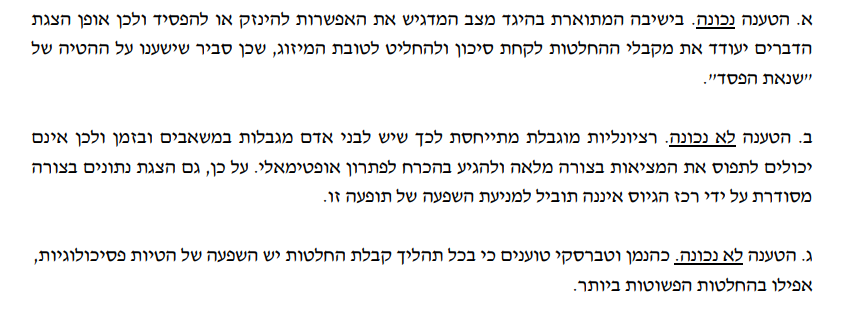
**שאלה 1 – קבלת החלטות ברמת הפרט**

א .חברי מועצת המנהלים של חברת 'בנץ' רצתה לבדוק את האופציה של מיזוג עם חברת 'אריק' המתחרה. היועץ הכלכלי של 'בנץ' הסביר בישיבה: "אם לא יתבצע המיזוג תפסיד החברה נתח שוק גדול בשנים הקרובות. מיזוג, לעומת זאת, זו אופציה שיש עמה סיכון רב, אולם אם הוא יצליח, אנחנו נשארים על המפה ."על-פי התיאוריה של כהנמן וטברסקי) סעיף 13.4(, סביר שיוחלט בישיבה לטובת המיזוג.

ב .בכל בוקר מתקיימת ישיבה של רכזי מחלקת הגיוס בחברת גלופ. במהלך הישיבה, מציגים רכזי הגיוס מועמדים חדשים ומנסים לבחון כיצד להתאים בין המועמדים הקיימים לבין המשרות הקיימות בחברה .

במהלך הישיבה, כל רכז מציג את המועמדים שברשותו לפי ההשכלה, ניסיון התעסוקתי שלהם וממליץ על המשרות האפשריות שאפשר לחבר את המועמדים. הצגת המועמדים באופן שיטתי זה מובילה לביטול ההשפעות של רציונליות מוגבלת )סעיף 13.4(.

ג .כהנמן וטברסקי טוענים כי הטיות משפיעות על קבלת ההחלטות שלנו רק בהחלטות מורכבות שבהן יש מספר פתרונות) סעיף 13.4(.



**שאלה 2 – מודלים לקבלת החלטות ברמת הארגו ן**

**ביחידה 13 מתוארים ארבעה מודלים לקבלת החלטות בארגון שתכליתם פתרון ב עיות )סעיף 13.3( .**

**הסבירו איזה מודל לקבלת החלטות מאפיין את המתואר בכל אחד מן המקרים הבאים:**

טענה – לבחור איזה מודל בא לידי ביטוי בקטע – ניתוח מערכות או קארנגי או תוספתי או סל אשפה.

הסבר תיאורטי – לרשום הסבר תיאורטי על המודל קבלת החלטות שבחרתם.

ביסוס –

1. אם מדובר בניתוח מערכות – יש להדגים ולהראות שיש הסכמה על הבעיה והפתרון ומגיעים לפתרון האופטימאלי שכל אדם שיבחן את הנתונים, יגיע לאותה מסקנה. כלומר, לחפש בקטע שיש הבנה מלאה בדיוק מה הבעיה והבנה מלאה איזה פתרון מתוך כלל הפתרונות באים לידי ביטוי בקטע.
2. אם מדובר במודל קארנגי – יש להדגים ולהראות את הויכוח מסביב הבעיה, להציג ולהדגים שיש אינטרסים סותרים בין הנפשות הפועלות ויש חוסר ודאות וקונפליקטים. בנוסף, נדרש להראות שמגיעים לפתרון משביע רצון ולא לפתרון האופטימאלי.
3. אם מדובר במודל התוספתי – יש להדגים ולהראות את ההסכמה על הבעיה ואת הדיונים והמחשבות מסביב הפתרון. לחפש ולהדגים כיצד המשתתפים בקטע מנסים לעצב ולהגיע לפתרון המתאים. בנוסף, יש להדגיש במודל התוספתי את הדינמיות והתזזיות בין שלבי קבלת ההחלטה.
4. אם מדובר במודל סל האשפה – יש להדגים ולהראות שאין דיון והסכמה על הבעיה או על הפתרון אלא נוצרה הזדמנות בקטע שאחד מהמשתתפים הצליח לחבר בין בעיה קיימת לפתרון קיים. בתשובה יש להתייחס להזדמנות שנוצרה, משתתף/משתתפים שהובילו לחיבור בין הבעיה לפתרון.

**א . מה קרה לחטיפים המלוחים?**

בניתוח הרבעונים האחרונים שערכה חטיבת המחקר של חברת "אסם" נחשף נתון המעיד על ירידה שיטתית ועקבית במכירות החטיפים המלוחים של החברה. מנכ"ל החברה הורה לסמנכ"ל חטיבת החטיפים ואחד מסגני מנהל יחידת החטיפים המלוחים לבלום את תופעת ירידת המכירות ולהציג כבר ברבעון הבא עלייה של %5 במכירות. "אין כרגע לאנשים כנראה מספיק סיבה לקנות", סיכם המנכ"ל את הבעיה באופן כללי ושלח את המנהלים לחיפוש אחר פתרון מידי .

סמנכ"ל חטיבת החטיפים ומנהל יחידת המלוחים טיכסו עצה. הסמנכ"ל טען כי בשל ניסיונו העשיר בחברה הוא זוכר ירידת מכירות דרמטית שהתרחשה בחטיבת הגלידות בה שימש כמנהל 7 שנים קודם לכן. "אז ,פשוט יצאנו במבצע הגרלות שבועי ענק למשפחות וחילקנו חופשות משפחתיות בשיתוף פעולה עם פארקי מים מובילים בעולם". מנהל המלוחים התלהב מההצעה, אולם טען כי פארקי מים מתאימים יותר לקיץ שהיא עונת הגלידות. "בוא נעשה מבצע הגרלות של חופשה משפחתית, אבל במקום פארקי מים, נעשה חופשה מהאגדות בשיתוף פעולה עם דיסני". שני המנהלים הכינו תכנית עבודה מפורטת עם טבלאות ויעדים והגישו אותה לאישורה של חטיבת הכספים בחברה. כעבור שלושה שבועות התקבל אישור תקציבי חלקי בלבד, שהתברר כי לא יאפשר פרסים בסדר גודל שכזה. המנהלים ערכו ישיבת חירום בשיתוף העובדים והפתרון שהסתמן היה שקיום הגרלה אחת שבה תזכה משפחה אחת בלבד במקום מספר זכיות יאפשר עמידה בתקציב.

המנהלים כינסו ישיבה עם משרד הפרסום ויחסי הציבור של "אסם" על מנת לבקש את הכנתה של תכנית פרסומית בהולה. בישיבה מנכ"לית משרד היח"צ טענה כי המבצע בעיניה לא רלוונטי: "הורים לא רוצים לתת משהו לא בריא לילדים. בואו נקטין את המליחות ,נקטין את המארזים, נפרסם ציון תזונתי חדש ובולט וההגרלה תהיה בקונספט של משפחה בריאה ."המנהלים ב"אסם" אמרו שהם צריכים להתייעץ עם המנכ"ל ועם חטיבת המחקר בארגון ולחזור עם תשובות לגבי טיב הקמפיין להעלאת המכירות .המנכ"ל שמע את הדיון שהתקיים ואמר "בדיוק הבוקר הייתי בישיבה על תכניות הקלות במיסוי ותגמולים לחברות ענק אשר יפחיתו את המליחות במוצרים. זה נראה לי רעיון מצוין". המנהלים טענו שהם מוטרדים מקמפיין כזה ואמרו "בכל זאת מדובר בחטיפים וזה צריך לשדר כיף ובעיקר להיות טעים. מה עשינו בזה שגם הפכנו את הביסלי לפחות טעים וגם נתנו למוצר כיפי לילדים תדמית זקנה ובריאותית? זה יכול עוד להוריד לנו את המכירות." מנכ"ל "אסם" אמר ש"אם הם כל כך מוטרדים כדאי שחטיבת המחקר תעריך את ההצעה". כעבור שבועיים חטיבת המחקר הגישה דו"ח למנכ"ל ובו המלצה על תכנית הפרסום הבריאותי והפחתת המליחות. בדו"ח נכתב:

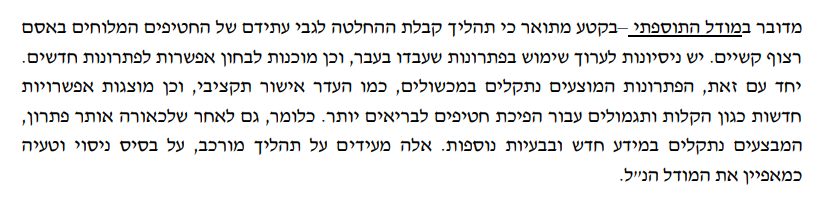
"מאחר והרוכשת העיקרית ומקבלת ההחלטות המרכזית הינה האם אשר בריאות ילדיה נתפסת בעיניה כראשונה במעלה, תכנית להפחתת המליחות ופרסום בתדמית תזונתית עשוי להעלות את האהדה למוצרים ב- %12.5 אחוזים". בעקבות הדו"ח המנכ"ל אישר את ההחלטה והודיע למנהלים כי עליהם להוציא אל הפועל את התכנית באופן מידי .

תשובה אפשרית:

המודל התוספתי שם דגש על החלטה שמתקבלת מהצטברות ותוספות של נתונים. המודל מעיד על אופיו של תהליך ההחלטה כאוסף דינמי של הצטברות ותוספות נתונים, הערכות מצב, ניסוי וטעייה, תיקונים בעקבות הופעתן של הפרעות ואפשרויות בסביבת ההחלטה. הפתרון המתקבל בסוף התהליך אינו בהכרח הפתרון שהוצע מלכתחילה. המודל מתמקד בשלב עיצוב הפתרון והכרעה ולרוב יש במודל הסכמה על הבעיה.

ניתן לראות כי בחברת אוסם יש הסכמה ברורה שיש בעיה בירידת המכירות של החטיפים והמנכ"ל מבקש מהסמנכ"ל ומנהל לחפש פתרון. לאורך הקטע, המנכ"ל והמנהל ישנה דינמיות בקבלת ההחלטה, הם משנים ומעצבים את הפתרון על פי המידע שמתגלה להם בדרך. לאורך הדרך, ישנם שינויים שגורמים לעיצוב פתרון חדש. למשל: חוסר תקציב שמפחית ממספר משפחות למשפחה אחת שתזכה. בנוסף, רואים הפרעות נוספות כאשר מערבים את מחלקת היחצ שמובילה לעיצוב פתרון אחר שהוא הפחתת המליחות בחטיפים ועקב החשש שזה יפגע במכירות, הוחלט לבקש ממחלקת המחקר לבחון זאת לעומק. כל אלו מדגימים כיצד המשתתפים השונים מובילים לשינוי ועיצוב הפתרון בהתאם למידע שמתגלה ולבסוף מגיעים להחלטה על "קמפיין בריאות".

תשובה אפשרית נוספת:

****

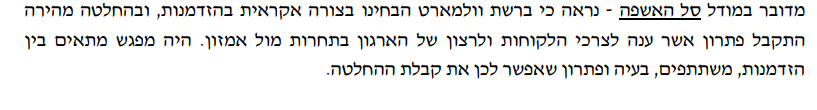
**ב . מי מוכר לנו חולצות לחג המולד?**

עסקי ההלבשה היו תמיד תחרותיים מאוד עם אינספור שחקניות. כל תובנה שיצרנית חולצות אחת פיתחה יכולה הייתה להיות מועתקת במהירות על ידי אחרות, והמחירים לצרכן שיקפו את עלויות הנדל"ן של הקמעונאיות והמיתוג כמו גורמים אחרים. זה מסביר מדוע ישנן אלפי אופציות ברחבי העולם לכל מי שרוצה חולצה באיכות סבירה. בעולם הזה, כל יצרנית חולצות שניסתה לגדול מהר מדי סבלה מתשואות נמוכות מאוד. היה עליה לשלם הרבה כדי לשכור נדל"ן לחנויות שלה, ולהציע סכומים גדולים יותר ממתחרותיה כדי לשכור את יצרני החולצות המנוסים ביותר. התרחבות לא הייתה עוזרת לה לחסוך עלויות ורק גורמת כאב ראש למי שניסה לנהל את הכל. זה מסביר למה שתי הענקיות, וולמארט ואמזון, רוצות למכור לנו חולצות ,למרות שהראשונה החלה דרכה כרשת סופרמרקטים והשנייה כחנות ספרים מקוונת. היום, מדובר בשני אתרי הקניות הגדולים בעולם. התחרות ביניהן עלתה לאחרונה מדרגה, כאשר רשת וולמארט זיהתה את החולשה העיקרית של אמזון, כשאחד ממנהליה הבחין באקראי שאמזון מתקשה להעביר את המוצרים שנרכשו אצלה במועד המובטח בשל הלחץ הגדול בתקופת חג המולד. בהחלטה מהירה הציעה רשת וולמארט ללקוחותיה לאסוף את המוצרים בסניף וולמארט הקרוב ביותר לביתם, אשר בכל אחד מהם הוקם לקראת החג דוכן מיוחד, לאלה שרכשו את המוצרים באינטרנט.

תשובה אפשרית:

בקטע מתואר קבלת החלטות על ידי וולמארט לפי מודל סל האשפה. במודל שם דגש על כך שארגונים פועלים באנרכיה מאורגת ולצד הסדר והארגון יש כאוס וחוסר וודאות. כתוצאה בתהליך קבלתה ההחלטות קיים חוסר שיטתיות, כלומר יש זיכרון ארגוני חלקי, והטיה לטובת מידע נגיש. בנוסף, לפי מודל סל האשפה, אין הסכמה לא על הבעיות ולא על הפתרון, והפתרון מתקבל כאשר נוצרת הזדמנות שמובילה לחיבור בין הבעיה לפתרון. במידה ואף אחד מהמשתתפים בארגון לא יזהה הזדמנות, הבעיה והפתרון ילכו לפח אשפה הארגוני.   
בקטע מתוארת לנו בעיה ידוע לגבי מכירת ביגוד, ללא פתרון ברור, ושהפתרון מגיע כתוצאה מכך שמנהל של וולמארט (משתתף) מזהה באקראי הזדמנות שאמזון לא הצליחה לעמוד בביקוש, ומציע להשתמש בפתרון קיים של וולמארט – איסוף החולצות בסניפים הקיימים. ניתן לראות כי בשום שלב לאורך הקטע לא מתנהל דיון מסביב הבעיה או מסביב הפתרון, נוצר חיבור אקראי שמאפשר לוולמארט להשתמש ביתרון תחרותי על אמזון.

תשובה נוספת:



**ג. איך נאבקים בתאונות הדרכים?**

בעקבות פנייה של הרלב"ד )הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים( לכנסת, הוקמה ועדה מיוחדת למאבק בתאונות הדרכים בישראל. משרדי הממשלה השונים שלחו נציגים לוועדה, ביניהם משרד התחבורה, משרד המשפטים, משרד החינוך והמשרד לפיתוח פריפריה. בנוסף, ביקשו נציגי עמותת אור ירוק להשתתף בדיוני הוועדה .

בישיבה הראשונה החל דיון שמטרתו לקבוע מדוע אחוז תאונות הדרכים בישראל עלה בשנים האחרונות .

נציגת משרד התחבורה הזמינה את ראש מחלקת תו"פ )תכנון ופיתוח( של אגף התנועה במשטרת ישראל. ראש המחלקה הציג דוחות המתארים כיצד מבצעי אכיפה מוגברים שבוצעו במועדים מוגדרים מראש, כמו בליל סילבסטר או בליל יום העצמאות סייעו להקטין את תאונות הדרכים. ''הסיבה המרכזית לריבוי תאונות דרכים בארץ היא העדר אכיפה מספקת'', סיכם ראש המחלקה את דבריו, ועורר תגובות מעורבות בקרב נציגי הוועדה

נציגת משרד המשפטים טענה כי אכיפה בבית המשפט חשובה לא פחות ואפילו יותר מאכיפה בכביש. בתי המשפט חייבים להחמיר עם עברייני התנועה, זו הדרך היחידה לדאוג לכך שהכבישים שלנו יהיו יותר בטוחים .כיום, לבית המשפט אין יכולת הרתעה גבוהה, אין מספיק שופטים ובתי הדין לענייני תעבורה קורסים, כמו כן אין לנו מספיק חוקים שיאפשרו לנו למצות את הדין עם עברייני תנועה סדרתיים. מה הפלא אם כן כי אחוז תאונות הדרכים עולה כל שנה.''

המשרד לפיתוח הפריפריה הביא את המהנדסת הראשית במשרדו שהקרינה מצגת בפני הוועדה בה צוין כי ''במקומות בהם התשתיות רעועות, הכבישים לא מספיק רחבים, אין גדר הפרדה או צמתים מרומזרים, אחוז תאונות הדרכים גבוה במיוחד". "ואיפה בדיוק מזניחים את זה? בפריפריה כמובן'' התפרץ נציג המשרד לפיתוח הפריפריה. ''תראו איך נראים הכבישים בגולן ובנגב, לא כמו הכבישים שמובילים להרצליה פיתוח ולצהלה, תהיו בטוחים בזה''. התפרצותו גרמה לסערה בקרב נציגי הוועדה ויו"ר הועדה הכריז על הפסקה .

בישיבות שהגיעו אחרי זה המשיכו הנוכחים להתדיין ולהתווכח, שמעו מומחים שונים והקשיבו לדברי הנציגים השונים. בסופו של דבר החליטו באמצעות הצבעה כי הסיבות המרכזיות לריבוי תאונות הדרכים הוא שילוב של תשתיות לקויות )בעיקר בפריפריה(, העדר אכיפה בכבישים וחוסר יכולת הרתעה של בתי המשפט .

עמדתה של נציגת משרד החינוך, לפיה העדר חינוך לתרבות נהיגה היא סיבה מרכזית, נדחתה .בהתאם ,החליטה הועדה להעביר על העברתם של תקציבים מתאימים למשרד התחבורה ועל חקיקתם של חוקי עזר לתעבורה שיבטיחו קנסות כבדים יותר על העוברים עליהם.

תשובה אפשרית:

המודל הקארנגי - המודל הקארנגי הינו מודל פוליטי ששם דגש על ניגוד אינטרסים וקונפליקטים, בו מקבלי ההחלטות מנסים לזהות ברמה סבירה בעיות שהארגון ניצב מולן, ומוצאים להן פתרון ״מסתפק״. פתרון זה מושג בטכניקות של מיקוח ומשא ומתן. מודל זה מתייחס לכך שהסביבה איננה ודאית וחוסר הוודאות, עומס המידע והאינטרסים השונים מייצרת רציונליות מוגבלת. כל משתתף רואה את התפיסה שלו בלבד ועיוור לתפיסות אחרות. כתוצאה, הוא מנסה לקדם את האינטרסים שלו בלבד ללא התחשבות באחרים.

ניתן לראות בקטע את הוויכוח בין הגופים והמשרדים השונים, בקשר לנושא תאונות הדרכים. ניתן לראות את האינטרסים הסותרים של כל גוף בטענותיו לגבי הבעיה. בסוף כולם הגיעו לפתרון משמח חלקי, משביע רצון אך לא בהכרח אופטימלי שפותר את הבעיה בצורה מופלאה.

תשובה נוספת אפשרית:

